



WWW.ECONSTOR.EU

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Oehler, Andreas

Working Paper

# "Hast Du schon oder gehst Du noch?" : Zur Wechselbereitschaft zufriedener Bankkunden

Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, Universität Bamberg, No. 23

**Provided in cooperation with:**

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Suggested citation: Oehler, Andreas (2003) : "Hast Du schon oder gehst Du noch?" : Zur Wechselbereitschaft zufriedener Bankkunden, Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, Universität Bamberg, No. 23, <http://hdl.handle.net/10419/22497>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.



Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
Leibniz Information Centre for Economics



# **„Hast Du schon oder gehst Du noch?“**

## **Zur Wechselbereitschaft zufriedener Bankkunden**

Andreas Oehler\*

Juli 2003

### **Abstract**

Die Studie setzt sich zum Ziel, empirisch fundierte Aussagen zur Wechselbereitschaft und Abwanderungsgefahr aus scheinbar stabilen Haus- bzw. Hauptbankverbindungen zu treffen. Hierbei stehen die potentiellen Wechselgründe genauso im Blickpunkt wie die möglichen Gründe, einen Wechsel nicht zu vollziehen, obwohl Wechselanlässe bestehen. Darüber hinaus wird zusätzlich hinterfragt, ob nicht trotz der Intention von Kunden, aus wohldefinierten Gründen einen Wechsel zu vermeiden, ein teilweiser („schleichender“) Wechsel in einzelnen Produkten stattfindet, auch wenn nach außen im Kontakt zur Bank Zufriedenheit und Nicht-Wechsel signalisiert werden.

In zwei Befragungen 1996 und 2002 antworteten jeweils mehr als 1000 Bankkunden. Sind schon die Einzelergebnisse interessant, so verstärkt der Zeitvergleich die Aussagekraft. Die Ergebnisse zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Zufriedenheit und der Anzahl der Nebenbankverbindungen sowie der bei der Hauptbankverbindung genutzten Produkte auf. Die Zufriedenheit wird dabei über 30 Items differenziert erhoben.

In einer vertiefenden Analyse lassen die resignativ Zufriedenen trotz ihres grundsätzlich positiven Votums über die Hausbank eine deutlich erhöhte Wechselabsicht erkennen. Darüber hinaus erscheint ein Teil erheblich abwanderungsgefährdet, da deutlich häufiger Nebenbankverbindungen mit typischen Cross-Selling-Produkten belegt werden. Dies gilt insbesondere für diejenigen Bankkunden, die zwar grundsätzlich einen Wechselanlass sehen, jedoch aufgrund bestimmter Faktoren wie monetärem Aufwand, persönlicher Bekanntheit oder einem Mangel an Alternativen einen Wechsel ihrer Hauptbankverbindung noch nicht vollzogen haben. Wesentliche Wechselgründe liegen nicht nur im Konditionenbereich, sondern sehr deutlich auch im Feld der Personalqualität und der Beratung. Hier ist insgesamt eine häufigere Nennung in 2002 als in 1996 festzustellen, insbesondere bei Kunden, die ihre Abwanderung erst begonnen haben.

Verlässt man demzufolge das einfache wie medienwirksame Globalurteil der Zufriedenheit, so zeigt eine differenzierende Analyse nach spezifischen Investitionen bzw. Wechselkosten und Alternativen der Bankverbindung, dass ein hoher Anteil scheinbar zufriedener Kunden wechselbereit oder sogar konkret abwanderungsgefährdet ist. Dies betrifft zwar grundsätzlich alle Bankengruppen, jedoch in durchaus unterschiedlichem Ausmaß.

Darüber hinaus werden teils deutliche Veränderungen im Bankenkundenverhalten von heute im Vergleich zur Mitte der neunziger Jahre sichtbar.

**Keywords**

Kundenzufriedenheit, Investment-Modell, Commitment, Mehrfachbankverbindungen, Entscheidungsverhalten von Bankkunden, Bankwechsel, Kundenloyalität

\* Prof. Dr. Andreas Oehler, Universität Bamberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Finanzwirtschaft, Kirschäckerstr. 39, 96045 Bamberg, Tel. 0951/863-2536, Fax: 0951/863-2538; e-Mail: [finanz@sowi.uni-bamberg.de](mailto:finanz@sowi.uni-bamberg.de), Internet: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/finanz>.

Der Autor dankt D. Dreyer, J. Schmidt, M. Strobel und D. A. Wilhelm-Oehler für wertvolle Diskussionsbeiträge zu einer früheren Version der Studie und D. Schiefer und O. Schwindler für Anregungen zur aktuellen Version. Der Universität Bamberg wird für die finanzielle Unterstützung bei der Datenerhebung gedankt.

## 1 Einführung

Die Verbreitung diverser Formen des mediengestützten (Electronic) Banking von der schon klassischen Selbstbedienung an Automaten über das Direct Banking bis zum reinen Internet Banking geht deutlich langsamer voran, als die euphorischen Prognosen noch vor wenigen Jahren in Aussicht stellten. Schon der Beginn der klassischen Selbstbedienung mit Automated Teller Machines und später das Home Banking vor allem via Btx und Nachfolger (vgl. Oehler 1990 und 1998) schürte die Diskussion einer daraus resultierenden Lockerung der Beziehung zwischen privaten Kunden und „ihrer“ Bank. Ein zunehmender Trend zur Nutzung von Nebenbankverbindungen bis hin zur Aufgabe einer im Zentrum der Finanzdienstleistungsnachfrage eines Kunden stehenden Haupt- und Hausbankverbindung wurde erwartet.

Die praxisnahe wie auch die wissenschaftlich orientierte Literatur hat das Phänomen der Mehrfachbankverbindungen lange Zeit nahezu vollständig ignoriert. Die gängigen Instrumente zur Identifikation, Messung, Bewertung und Steuerung der Qualität und der Zufriedenheit in Kunde-Bank-Beziehungen unterstellen nahezu ausnahmslos, dass zufriedene Kunden dauerhaft „ihre“ Beziehung halten. Standarduntersuchungen zur Zufriedenheit von Bankkunden unterstellen fast ausnahmslos nur eine Bankverbindung. Erst in jüngster Zeit wird diese Überlegung hinterfragt. In Studien von z.B. Stauss/Neuhaus (1996) oder Müller (1998) stehen nicht mehr allein die Analyse der Zufriedenheit, sondern gerade auch die Untersuchung resignativ Zufriedener und Unzufriedener im Vordergrund. Auch der Begriff Zufriedenheit selbst wird in seiner Verwendung in empirischen Untersuchungen besonders im Hinblick auf die möglichen Interpretationsvarianten kritisch reflektiert. Die neue Welle des Customer Relationship Management (CRM), das – ähnlich wie bereits die Literatur in den siebziger und achtziger Jahren – die Gesamtheit der Kundenbeziehung (Customer Lifetime Value, CLV) und nicht nur einzelne Transaktionen betrachtet, setzt ebenfalls hier an (vgl. z.B. Herrmann/Thurm 2000, Oehler 1990).

Die nachfolgende Studie setzt sich zum Ziel, empirisch fundierte Aussagen zur Wechselbereitschaft und Abwanderungsgefahr aus scheinbar stabilen Haus- bzw. Hauptbankverbindungen zu treffen. Hierbei stehen die potentiellen Wechselgründe genauso im Blickpunkt wie die möglichen Gründe, einen Wechsel nicht zu vollziehen, obwohl Wechselanlässe bestehen. Darüber hinaus wird zusätzlich hinterfragt, ob nicht trotz der Intention von Kunden, aus wohldefinierten Gründen einen Wechsel zu unterlassen, ein teilweiser („schleichender“) Wechsel in einzelnen Produkten stattfindet, auch wenn nach außen im Kontakt zum Finanzdienstleister Zufriedenheit und Nicht-Wechsel signalisiert werden. Die Analysen werden ergänzt um Untersuchungen zu Art und Umfang der Nutzung von Haupt- und Nebenbankverbindungen.

Die verwendeten Daten erlauben in besonderer Weise auch einen interessanten Zeitvergleich zwischen dem Verhalten der Bankkunden Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts und dem Beginn dieses Jahrhunderts.

## 2 Wahrnehmung über die Leistung: Qualität versus Zufriedenheit

Die Beziehung zwischen Kunden und Finanzdienstleistern wie Kreditinstituten, Versicherungen, Investmentfonds etc. kann als ein Bündel expliziter und impliziter Regelungen verstanden werden. Das Zustandekommen und die Fortführung dieser Vereinbarungen knüpft dabei an zwei entscheidenden Determinanten an, nämlich an der Wahrnehmung der Vertragspartner über die Leistung aus dieser Beziehung einerseits und an der Wahrnehmung der dafür aufgewendeten Kosten sowie möglicher Alternativen andererseits. Im Folgenden wird diese Betrachtung ausschließlich aus Sicht der Kunden als einer der beiden Parteien geführt. Dies geschieht unter der Zielvorstellung, dass Kenntnisse über die Ausprägung der beiden Einflussfaktoren aus Kundensicht für die Optimierung der Geschäftspolitik der Finanzdienstleister wesentlich ist. Der hier gewählte kundenorientierte Ansatz resultiert also letztlich aus ökonomischen Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen der Anbieter von Finanzdienstleistungen. Ferner wird die Betrachtung aus Vereinfachungsgründen auf Universalbanken bezogen, was aber die Allgemeingültigkeit der Aussagen nicht wirklich beschränkt.

Zur Operationalisierung der Wahrnehmung der Leistung aus Kundensicht lassen sich in der Literatur im wesentlichen zwei Forschungsstränge unterscheiden, die eher verhaltenswissenschaftlich, arbeitswissenschaftlich und psychologisch orientierte Zufriedenheitsforschung einerseits und die mehr technisch und ökonomisch ausgerichtete Dienstleistungsqualitätsforschung andererseits. Beiden Teildisziplinen ist gemeinsam, dass sie jeweils eine Fülle verschiedener Konstrukte hervorgebracht haben, die teilweise stärker innerhalb einer Forschungsrichtung voneinander abweichen als Unterschiede zwischen Ansätzen beider anzutreffen sind. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Thema der Studie und verzichten daher auf einen kompletten Überblick (vgl. z.B. Herrmann/Johnson 1999, Homburg/Giering/Hentschel 1999, Stauss 1999, Bruhn 2000).

Auch wenn bisher nicht abschließend geklärt werden konnte, ob nun wahrgenommene Qualität Zufriedenheit determiniert oder letztere erstere mitbestimmt (vgl. die kurze Diskussion bei Lohmann 1997, 61 f.), so lassen sich doch die folgenden konzeptionellen Unterschiede konstatieren.

Studien und Konzepte zur **Dienstleistungsqualität** gehen mehrheitlich davon aus, dass sich die wahrgenommene Qualität aus einem individuellen Abgleich subjektiver Erwartungen in normativer Interpretation als Idealzustand einerseits und tatsächlich erlebter Leistung andererseits ergibt. Aus dem Soll(Ideal)-Ist-Vergleich resultiert negativ oder positiv wahrgenommene Qualität bezogen auf einzelne Leistungsdimensionen/-ebenen oder ganze Dienstleistungsbeziehungen.

Auch die **Zufriedenheitsforschung** arbeitet grundsätzlich mit einem solchen Soll-Ist-Abgleich, jedoch wird die Leistungserwartung nicht als Ideal, sondern vielmehr (realitätsnäher) als ein an Erfahrungen orientierter Maßstab zur Vorhersage zukünftig eintretender Leistungsereignisse betrachtet. Die einzelnen Ansätze unterscheiden sich dann unter anderem danach, ob Zufriedenheit bereits aus der Bestätigung der Erwartungen oder erst aus ihrem Übertreffen resultiert (vgl. den Überblick bei Bergmann 1997, 61-66). Ein wesentlicher Vorteil der zufriedenheitsorientierten

Interpretation der Soll-Komponente ergibt sich auch aus messmethodischen Überlegungen. So haben Dichtl und Müller (1986) wohl als Erste darauf hingewiesen, dass eine valide Messung von Zufriedenheit oder Qualität dadurch gefährdet erscheint, dass mit der Abfrage von Idealeleistungen/-anforderungen eine Anspruchsinflation in Richtung auf maximale und wenig reale Anforderungen angereizt wird und in der Folge die Messung von geänderten, d.h. gestiegenen Erwartungen grundsätzlich nicht mehr möglich ist (vgl. Dichtl/Müller 1986).

In der Gesamtschau der kurzen Diskussion ergibt sich für die weiteren Ausführungen, dass es im Hinblick auf die Analyse des Bankwechselerhaltens wenig sinnvoll erscheint, die Erörterung des kausalen Wechselspiels zwischen Qualität und Zufriedenheit zu vertiefen, sondern dass zwischen beiden nicht weiter unterschieden wird (vgl. zu einer ähnlichen Aussage: Lohmann 1997, 65: „eher semantisches Problem“). Wahrgenommene Qualität oder **Zufriedenheit** meint im Zusammenhang der vorliegenden Untersuchung dann ein einstellungsähnliches Konstrukt, dessen affektive wie kognitive Komponenten (zur Definition im Bankkontext vgl. Oehler 1990, 69-74) sowohl auf aktuelle Eindrücke wie auch auf deren abstrahierende historische Verarbeitung (Erfahrungen aus zurückliegenden Transaktionen oder Entscheidungen) rekurren.

Spätestens seit der konzeptionellen Studie von Stauss und Neuhaus (1995; vgl. aber auch schon die Hinweise bei Lingenfelder/Schneider 1991, Schütze 1992) wird auch in der einschlägigen deutschen Literatur stärker mit der eben genannten Definition von Zufriedenheit gearbeitet. Diese mehrdimensionale, quantitative und qualitative Orientierung der Zufriedenheitsforschung, die gleichzeitig auch als eine Annäherung an Konzepte der Dienstleistungsforschung verstanden werden kann, lässt eine doppelte, nämlich intra- und interindividuelle Dynamik der Wahrnehmung eines Kunden zu.

Die Zufriedenheit eines einzelnen Nachfragers kann sich im Zeitablauf unter anderem durch seine individuelle Entwicklung im Anspruchsniveau und Problemlösungsverhalten ändern. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass Kunden gleicher globaler wahrgenommener Qualität bzw. Zufriedenheit interindividuell unterschiedliche Emotionen und Kognitionen (wie Erwartungen, Wiederkauf- oder Bindungsbereitschaften) zuweisen. Stauss/Neuhaus (1995) entwickeln auf der konzeptionellen Grundlage der Arbeitszufriedenheitsforschung von Bruggemann et al. (1975) ein qualitatives Zufriedenheitsmodell, welches unterhalb der Ebene eines Globalurteils „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ insbesondere solche insgesamt „zufriedenen“ Kunden identifiziert, die als „resignativ“ oder „eher Zufriedene“ trotz ihres positiven Gesamteindrucks potentiell abwanderungsgefährdet sind (vgl. auch die Erörterung in Müller 1998, 205-209).

An dieser Stelle trennt sich die seriöse Zufriedenheitsforschung deutlich von der Publikation immer neuer (und aussageloser) Studien, die den deutschen Banken scheinbar werbeträchtige Zufriedenheitsquoten von 95% und mehr zuschreiben (vgl. für viele: Kundenmonitor 2000, 28, o.V. 2000, 742).

### 3 Kosten der Einrichtung und Aufrechterhaltung der Bankbeziehung: Spezifische Investitionen und Alternativen

Neben der wahrgenommenen Qualität bzw. Zufriedenheit sind als zweite Bestimmungsgröße für die Beziehung zwischen Kunde und Finanzdienstleister die psychologischen und ökonomischen **Wechselkosten** oder spezifischen Investitionen und Alternativen eingeführt worden (Investment-Ansatz). Hier liegt die Vorstellung zugrunde, dass seitens des Kunden ein fortlaufender Einsatz finanzieller Mittel, an Zeit sowie emotionaler als auch kognitiver Aufwendungen für „seine/ihre“ Bankverbindung erbracht wird, die auch als spezifische Investitionen bezeichnet werden können. Darüber hinaus spielen die konkreten alternativen Beziehungen zu Konkurrenten eine wesentliche Rolle (grundsätzliche Möglichkeiten und gewünschte Alternativen). Neben

- den ökonomischen Elementen wie Gebühren, Beiträgen oder Provisionen gehören zu solchen spezifischen Investitionen auch
- das grundsätzliche Wohlwollen oder Vertrauen vor und am Vertragsbeginn,
- die fortlaufenden eigenen und von Dritten angenommenen Erfahrungen mit einem ggf. resultierenden weiteren Vertrauensaufbau (Erhöhung des Reputationskapitals aus Sicht des Anbieters; Einrichtung eines „vertrauten Umfeldes“),
- die „innere Verpflichtung“ (Commitment) auch zukünftig und dauerhaft ökonomische und emotionale sowie kognitive Beiträge für die Beziehung zu leisten (auch in die persönliche Bekanntheit mit Mitarbeitern),
- die Erlangung von Routine im Umgang mit „der“ Bank sowie
- die Vergrößerung von Bequemlichkeit, z. B. mit der zunehmenden Vernachlässigung der Alternativenerarbeitung.

Je höher die spezifischen Investitionen ausfallen und je weniger Alternativen zur Verfügung stehen, desto höher sind die Wechselkosten und damit die Wechselbarriere. Gleichzeitig werden zufriedene Kunden eher höhere spezifische Investitionen für „ihre“ Beziehung erbringen, weshalb in diesem Sinne die resignativ Zufriedenen geringere Wechselkosten wahrnehmen dürften. Labile Zufriedenheit bzw. latente Unzufriedenheit kann die Wahrnehmung in Richtung auf niedrigere Wechselkosten und damit eine erhöhte Wechselbereitschaft bewirken (vgl. den Literaturüberblick bei Lohmann 1997, 72-95; insgesamt ist es also durchaus denkbar, dass eine hohe Bindungsintensität bei Unzufriedenheit aus sachlichen (Sozialhilfeempfänger, Mangel an Alternativen) oder persönlichen Gründen (Immobilität, Bekanntschaft) zu keinem Wechsel führt).

### 4 Daten

Ein Anlass für die eigene empirische Erhebung lag in den bundesweit durchgeführten Analysen des Spiegel-Verlages zum Bankkundenverhalten (vgl. Spiegel 1990, 1996 und 2000). Interessanterweise hat sich hiernach während der vergangenen drei Fünfjahreszeiträume praktisch keine Änderung hinsichtlich des Anteils der Bankkunden, die ihre Geschäftsbeziehung wechseln, und

zuletzt auch keine wesentliche Abwanderung zu den Direktbanken ergeben. Der Anteil der Wechsler liegt bei rund 25%, der Kontenbesitz bzw. die Bankverbindung bei einer Direktbank wird zuletzt mit 2% (Spiegel 2000) angegeben.

Diese Beobachtung erscheint zunächst überraschend vor dem Hintergrund, dass gerade die zweite Hälfte der neunziger Jahre von der Offensive der Direktbanken und Discount Broker geprägt war, denen teilweise euphorische Prognosen und Qualitäten im Wettbewerb eingeräumt worden sind (vgl. z.B. Buhl/Visser/Will 1998, Stockmann 1998). Inzwischen ist allerdings deutliche Ernüchterung hinsichtlich des ausschließlichen Direktbank-Prinzips eingetreten (vgl. für viele Hässig 2001, dessen Titel „Plötzlich wurde es ruhig am Ende der Leitung“, die Problematik kurz und pragmatisch wiedergibt), da die meisten Kunden in der Möglichkeit der Direktverbindung wohl eher einen Zusatznutzen als eine echte Alternative erkennen bzw. technische und vor allem anonymitätsbedingte Barrieren gesehen werden, sich ausschließlich oder schwerpunktmäßig „direkt“ zu binden. Eine ähnliche Entwicklung ist auch aus der Einführung der technikgestützten Selbstbedienung bekannt (vgl. Oehler 2000).

Wenn auch die erwartete massive Abwanderung zu den „Direkten“ ausgeblieben ist (vgl. Oehler 2003b zum Bankenwettbewerb), so zählen diese nach eigenen Angaben dennoch hunderttausende Kunden. Dieses Phänomen, nämlich die nur teilweise Ablösung von einer Bankverbindung bzw. der Aufbau von Nebenbankverbindungen, steht im Zentrum der eigenen Erhebung, die im Herbst 1996 als Zufallstichprobe aus dem elektronischen Telefonbuch mit einem umfangreichen zehnteiligen Fragebogen schriftlich durchgeführt wurde (Stadt und Landkreis Bamberg). Von den 6000 Befragten antworteten 1250 Kunden oder 21% (vgl. zu ersten Ergebnissen Oehler 2001). Im Sommer 2002 wurde eine Wiederholungsbefragung mit 5000 Befragten durchgeführt, die einen verwertbaren Rücklauf von 1060 Kunden oder 21% erbrachte. Beide Datensätze und besonders der Vergleich im Sechsjahreszeitraum sind Gegenstand der weiteren Analysen.

Neben zahlreichen sozio-demographischen Kriterien widmete sich der Fragebogen vor allem der Operationalisierung der beiden untersuchungsrelevanten Sachverhalte der Zufriedenheitsurteile und der Wechselthematik.

- Analog zum aktuellen Forschungsstand wurde anhand von 30 Items ein differenziertes **Zufriedenheitsurteil** abgeleitet. Dies bezog sich auf die Hauptbankverbindung als wichtigste Bankverbindung. Die verwendete sechspolige Skala von „voll erfüllt“ (1) bis „nicht erfüllt“ (6) erlaubt eine Rasterung der Kunden in die drei Gruppen der Unzufriedenen, der resignativ Zufriedenen und der (stabil) Zufriedenen.<sup>1</sup> Darüber hinaus wurde die Wichtigkeit der einzelnen Items miterhoben.
- Die **Wechselproblematik** wurde im Fragebogen sehr differenziert erfasst. Hierbei wurde entsprechend den einführenden Überlegungen das Investment bzw. die Wechselkosten in die Beziehung genauso erfasst wie die Problematik alternativer Beziehungen. Ausgehend von der Filterfrage, ob die Hauptbankverbindung bereits einmal gewechselt worden war, wurden die beiden Gruppen der Wechsler und Nicht-Wechsler unterschieden. Den Wechslern wurden 17 verschiedene Wechselgründe vorgelegt. Gleichzeitig wurde erfragt, ob gegebenenfalls nur teilweise gewechselt worden ist, indem einzelne Leistungen noch

<sup>1</sup> Zufriedene: Stufen 1 und 2; resignativ Zufriedene: Stufen 3 und 4; Unzufriedene: Stufen 5 und 6.



bei der alten Hauptbankverbindung weiter genutzt werden. Die Nicht-Wechsler dagegen sollten zunächst Gründe für den Nicht-Wechsel angeben, um Hinweise auf beginnende Ablösungsprozesse zu erhalten (z.B. „bevorzugte Bank nicht am Ort“). Darüber hinaus konnten die Nicht-Wechsler angeben, ob sie bereits eine erste Wechselstufe dadurch begonnen haben, dass sie einzelne Leistungen bei einer anderen Adresse nutzen („schleichender“ Wechsel).

Die Frage nach der Weiterempfehlung der Hauptbankverbindung liefert einen zweiten, kontrollierenden Hinweis auf die Zufriedenheit bzw. die Unzufriedenheit mit der Hauptbankverbindung als Globalurteil.

## 5 Ergebnisse zur Zufriedenheit und Mehrfachbankverbindungen

Die Art der Erhebung der Bankverbindungen im Fragebogen erlaubt zunächst eine differenzierte Analyse der von den Kunden gehaltenen Geschäftsbeziehungen zu Banken und Sparkassen (zu Unterschieden nach einzelnen Bankengruppen im Wettbewerb vgl. Oehler 2003a). Die Befragten gaben zum einen eine Unterscheidung nach Haupt- und Nebenbankverbindungen aufgrund ihrer eigenen Einschätzung der Wichtigkeit der Geschäftsbeziehung an, zum anderen wurden sämtliche Bankverbindungen namentlich erfasst.

Für die weitere Analyse wurde zur Sicherung der Ergebnisqualität für alle Rückläufe das strenge Ausschlusskriterium gewählt, nur Datensätze ohne Missings zuzulassen. Dieses Vorgehen reduziert die Anzahl der Befragten auf 1008 (1996) bzw. 1018 (2002), welche sich in vier Gruppen einteilen lassen:

- Kunden mit nur einer einzigen Bankverbindung (1996: n=340; 2002: n=353)
- Befragte mit einer Haupt- und mindestens einer Nebenbankverbindung (1996: n=560; 2002: n=541)
- Personen mit mehreren (gleichwichtigen) Hauptbankverbindungen (1996: n=75; 2002: n=75)
- Kunden mit mindestens zwei Hauptbankverbindungen und mindestens einer Nebenbankverbindung (1996: n=33; 2002: n=49).

Um die Komplexität der weiteren Analyse und Darstellung nicht zu stark zu erhöhen, werden die letzten beiden Gruppen nicht weiter betrachtet (es verbleiben eindeutige Haupt-/Nebenbankverbindungen, n=900 in 1996 und n=894 in 2002).

In einer ersten Analyse kann der nur bedingt differenzierende Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit einerseits und der Nutzung von Haupt- und Nebenbankverbindungen andererseits untersucht werden. Neben der eher oberflächlichen Analyse der **Anzahl** der Verbindungen sind vor allem die **Arten** der genutzten Leistungen zu untersuchen. Anschließend ist differenzierter den genannten weiteren Einflussfaktoren Investment bzw. Wechselkosten und Alternativen im Zusammenhang mit der Bindungsintensität und der Wechselbereitschaft nachzugehen (Abschnitt 5).

Zufriedene Bankkunden nutzen in der Regel mehr Leistungen bei ihrer Hauptbankverbindung (HBV) im Vergleich zu den resignativ Zufriedenen (signifikant auf 1%-Niveau, t-Wert: -3,82 in 1996 und -4,20 in 2002), ein Hinweis auf die Stabilität der Beziehung (Tabelle 1).<sup>2</sup>

Anzahl Leistungen bei HBV	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n)			
	Resignativ Zufriedene		Zufriedene	
	1996 (n=459)	2002 (n=438)	1996 (n=431)	2002 (n=437)
Eine	5,6	8,3	3,7	3,2
Zwei	16,1	16,6	11,6	12,3
Drei	21,4	20,9	19,5	16,0
Vier	19,8	14,5	15,1	20,8
Fünf	16,3	16,6	17,2	14,6
Sechs	10,5	8,7	13,7	11,3
Sieben	2,8	6,2	7,7	8,1
Acht und mehr	7,4	8,3	11,6	13,6

Tabelle 1: Anzahl der Leistungen bei der Hauptbankverbindung (HBV) und Zufriedenheit

Dieser Sachverhalt verstärkt sich für die Nebenbankverbindungen (NBV). Tabelle 2 dokumentiert, dass die resignativ Zufriedenen deutlich mehr Leistungen in Nebenbankverbindungen nutzen als die Zufriedenen (signifikant auf 1%-Niveau, t-Wert: 5,11 in 1996 und 3,17 in 2002). Die Zufriedenheit oder die reduzierte Zufriedenheit äußerten sich also gerade nicht so sehr in der Leistungsnutzung bei der Haus- und Hauptbankverbindung, sondern vor allem in der Nichtnutzung oder Nutzung von Finanzdienstleistungen in Nebenbankverbindungen.

<sup>2</sup> Die Unzufriedenen werden aufgrund der Fragestellung und aufgrund ihrer geringen Anzahl (n=10 in 1996 und n=20 in 2002) hier nicht weiter einbezogen.

Anzahl Leistungen bei NBV	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n)			
	Resignativ Zufriedene		Zufriedene	
	1996 (n=459)	2002 (n=438)	1996 (n=431)	2002 (n=437)
Keine	31,4	28,8	49,0	47,8
Eine	19,4	18,7	19,5	19,0
Zwei	14,2	13,7	11,1	12,6
Drei	13,5	11,9	8,1	6,6
Vier	9,4	8,4	4,4	5,3
Fünf	5,2	6,8	4,2	3,7
Sechs	3,1	4,6	1,4	0,9
Sieben	2,0	3,2	1,9	2,1
Acht und mehr	2,0	3,9	0,5	2,1

Tabelle 2: Anzahl der Leistungen bei den Nebenbankverbindungen (NBV) und Zufriedenheit

Dieses Ergebnis lässt sich mit einer Analyse der Anzahl der Nebenbankverbindungen komplettieren. Tabelle 3 zeigt, dass resignativ Zufriedene eine deutlich höhere Anzahl an Nebenbankverbindungen aufbauen als zufriedene Kunden (signifikant auf 1%-Niveau, t-Wert: 2,76 in 1996 und 3,63 in 2002). Diese Tendenz hat sich in 2002 verstärkt. Gleichzeitig ist ein leichter Anstieg von Bankkunden zu verzeichnen, die keine Nebenbankverbindungen nutzen. Dies ist allerdings nach Bankengruppen sehr verschieden (vgl. Oehler 2003a; eine Stabilisierung „ihrer“ Kunden haben vor allem die Sparkassen und die Sparda-Banken erreicht, s.u.).

Anzahl NBV	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n)			
	Resignativ Zufriedene		Zufriedene	
	1996 (n=459)	2002 (n=438)	1996 (n=431)	2002 (n=437)
Keine NBV	31,6	33,3	44,1	45,5
Eine	34,9	35,6	28,5	32,0
Zwei	20,7	18,0	15,5	13,7
Drei	5,4	8,4	6,3	5,5
Vier und mehr	7,4	4,6	5,6	3,2

Tabelle 3: Anzahl der Nebenbankverbindungen (NBV) und Zufriedenheit

Der offensichtliche Zusammenhang zwischen dem Abwanderungspotential und der resignativen Zufriedenheit lässt sich durch zwei weitere Analysen vertiefen. Hierbei werden die **Arten** der

Leistungen betrachtet, die die Kunden jeweils bei ihrer Haupt- und bei ihren Nebenbankverbindungen nutzen.

Tabelle 4 dokumentiert zunächst die bei **Nebenbankverbindungen** nachgefragten **Finanzdienstleistungen**. Die resignativ Zufriedenen nutzen überproportional typische Cross-Selling-Produkte (Konsumfinanzierung, liquiditätsorientierte Anlagen, Baufinanzierung, Versicherungen) in ihren Nebenbankverbindungen. Bei marktorientierten Anlagen wie Fondsprodukten oder Aktien ist dagegen erst in 2002 eine deutliche Abwanderung in Nebenbankverbindung zu erkennen, die sicherlich besonders auf die Aktivität der Direktbanken und Discount Broker zurückgeführt werden kann. Dies verdeutlicht eindringlich die immanente Abwanderungsgefahr der Kunden samt der Zins- und Provisionserlöse bei kaum veränderten Kosten.

Art der Leistungen bei NBV	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n, Mehrfachnennungen)			
	Resignativ Zufriedene		Zufriedene	
	1996 (n=459)	2002 (n=438)	1996 (n=431)	2002 (n=437)
Girokonto	29,5	29,2	24,5	31,1
Konsumfinanzierung und andere Finanzierungen*	21,3	22,7	9,1	16,3
Baufinanzierung	22,9	18,3	14,5	13,2
Sparformen, Sparbriefe, Inhaberschuldverschreibungen	83,3	59,6	86,8	57,0
Festverzinsliche	20,0	20,9	21,8	16,2
Termin-/Festgeld	21,3	23,4	17,7	14,0
Geldmarktfonds/-konto	3,2	11,5	3,2	8,8
Fonds	13,0	35,9	15,0	21,1
Aktien	9,2	32,1	14,1	18,4
Bausparvertrag	27,9	25,3	20,0	24,6
Andere Anlagen**	6,9	7,7	9,6	8,3
Lebensversicherung and andere***	35,9	45,9	23,1	40,5

\* Raten-/Konsumenten-/Dispositions-/Andere Kredite, Leasing

\*\* Genussscheine, Optionen, DTB-Produkte, weitere Anlageprodukte

\*\*\* Kapital-/Risikolebens-/Berufsunfähigkeitsversicherung, weitere Versicherungen

Tabelle 4: Art der Leistungen bei den Nebenbankverbindungen (NBV) und Zufriedenheit<sup>3</sup>

Gleichzeitig wird im Zeitvergleich die deutliche Portefeuilleumschichtung von traditionellen Sparprodukten zu marktorientierten Anlageformen sichtbar, von der via Nebenbankverbindung die Direktbanken bzw. Discount Broker profitierten. Dass die Umschichtung auch in 2002 noch erhalten geblieben ist, lässt sich u.a. mit dem Disposition effect begründen (vgl. Oehler et al. 2003, vgl. auch Oehler 2002). Darüber hinaus zeigt sich in der letzten Zeile der Tabelle 4 der Auf- oder Um-

<sup>3</sup> Teilweise sind einzeln erhobene Produktarten in der Tabelle zu größeren Einheiten zusammengefasst worden, was auch zu Prozentangaben > 100% führen kann, da Mehrfachnennungen vorliegen können.

schwung zur privaten Altersvorsorge, interessanterweise nicht bei der Hausbank (vgl. auch Tabelle 5).

Tabelle 5 ergänzt diesen Befund hinsichtlich der bei der **Hauptbankverbindung** nachgefragten **Produkte**. Die Zufriedenen nutzen hier die meisten der typischen Cross-Selling- und Anlageprodukte, woraus ein weiterer Hinweis auf mögliche Nicht-Wechsel- bzw. Wechselgründe (Konditionen, Unzufriedenheit mit der Beratung etc.) abgeleitet werden kann. Neben der nicht überraschenden generellen Dominanz des Girokontos und traditioneller Sparprodukte nutzen Zufriedene Festverzinsliche und liquiditätsorientierte sowie marktorientierte Anlagen und Versicherungsprodukte bei ihrer Haus- und Hauptbank.

Art der Leistungen bei HBV	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n, Mehrfachnennungen)			
	Resignativ Zufriedene		Zufriedene	
	1996 (n=459)	2002 (n=438)	1996 (n=431)	2002 (n=437)
Girokonto	98,3	99,3	97,9	97,2
Konsumfinanzierung und andere Finanzierungen*	59,1	59,6	52,0	50,3
Baufinanzierung	27,1	26,9	31,1	27,8
Sparformen, Sparbriefe, Inhaberschuldverschreibungen	96,9	84,8	122,8	104,4
Festverzinsliche	27,3	18,9	39,9	31,0
Termin-/Festgeld	30,6	24,6	40,2	37,3
Geldmarktfonds/-konto	3,5	8,0	4,7	16,0
Fonds	9,4	25,8	14,3	34,7
Aktien	13,8	21,6	12,9	25,5
Bausparvertrag	27,7	27,6	35,5	33,8
Andere Anlagen**	7,0	4,5	6,0	5,4
Lebensversicherung and andere***	15,4	15,1	24,5	21,2

\* Raten-/Konsumenten-/Dispositions-/Andere Kredite, Leasing

\*\* Genussscheine, Optionen, DTB-Produkte, weitere Anlageprodukte

\*\*\* Kapital-/Risikolebens-/Berufsunfähigkeitsversicherung, weitere Versicherungen

Tabelle 5: Art der Leistungen bei der Hauptbankverbindung (HBV) und Zufriedenheit<sup>4</sup>

## 6 Wechselbereitschaft, Abwanderungsgefahr und Zufriedenheit

Entsprechend der Darstellung in der Einführung und den beiden vorhergehenden Kapiteln können aufgrund der Art der Erhebung alle Kunden, die eine Hauptbankverbindung aufweisen und solche, die zusätzlich mindestens eine Nebenbankverbindung pflegen, in zwei Gruppen eingeteilt werden:

<sup>4</sup> Teilweise sind einzeln erhobene Produktarten in der Tabelle zu größeren Einheiten zusammengefasst worden, was auch zu Prozentangaben > 100% führen kann, da Mehrfachnennungen vorliegen können.

- **Wechsler** umfassen den Kundenkreis, der aus noch näher zu analysierenden Gründen bereits einen Wechsel der Hauptbankverbindung vollzogen hat.
  - Diese Teilgesamtheit (1996: n=376; 2002: n=351) lässt sich weiter danach differenzieren, ob dieser Wechsel ganz (1996: n=263; 2002: n=245) oder nur teilweise (Leistungen noch bei der alten Geschäftsbeziehung, 1996: n=113; 2002: n=106) vollzogen wurde.
  - Darüber hinaus ist eine Fallunterscheidung danach möglich, ob der Wechsel durch Umzug oder Hauptwohnungsänderung bedingt war (1996: n=219; 2002: n=175) oder andere Gründe vorlagen (1996: n=157; 2002: n=176).
- Als **Nicht-Wechsler** werden diejenigen Bankkunden bezeichnet, die nach eigenen Angaben noch keinen Wechsel ihrer Hauptbankverbindung durchgeführt haben.
  - Dabei kann zunächst danach unterschieden werden, ob tatsächlich nicht gewechselt worden ist (1996: n=303; 2002: n=339), oder ob doch ein „schleichender“ Wechsel vorgenommen wurde, indem einzelne Leistungen bereits bei einer anderen Bank oder Sparkasse statt bei der Hauptbankverbindung nachgefragt werden (1996: n=218; 2002: n=197).
  - Von besonderem Interesse ist jedoch die Differenzierung danach, ob ein Kunde bestimmte Gründe dafür hat, nicht zu wechseln (z.B. wg. zu hohem Aufwand oder mangels Alternativen; 1996: n=91; 2002: n=94), oder solche nicht vorliegen (1996: n=430; 2002: n=442). Der erstgenannten Kundengruppe kann damit eine Wechselabsicht unterstellt werden, die sich aus den zu analysierenden Gründen bisher nicht realisieren ließ.

Für die weiteren Überlegungen werden diejenigen Wechsler im Vordergrund stehen, die nicht einen außerhalb der Bankverbindung liegenden Grund aufweisen, die Geschäftsbeziehung zu ändern, also nicht durch Umzug bzw. Hauptwohnungsänderung zu einem Wechsel veranlasst sind. Dabei können solche Wechsler mit anderen Motiven, die aber nur teilweise gewechselt sind, aufgrund niedriger Investments und vorhandener Alternativen als konkret abwanderungsgefährdet eingestuft werden. Solche Wechsler, die komplett gewechselt sind, gelten aus den gleichen Gründen zumindest als latent abwanderungsgefährdet oder (weiterhin) wechselbereit.

Innerhalb der Gruppe der Nicht-Wechsler stehen diejenigen Bankkunden im Zentrum des Interesses, die bereits eine Wechselabsicht artikuliert haben. Hierbei lassen sich diejenigen Kunden als konkret abwanderungsgefährdet klassifizieren, die mit einem „schleichenden“ Wechsel (schon) begonnen haben, während die Gruppe der Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht aber ohne begonnenen Wechsel zumindest als latent abwanderungsgefährdet gelten.

Tabelle 6 gibt die Gesamtzufriedenheit für die beiden Nicht-Wechsler-Gruppen wieder. Bereits in dieser ersten Analyse mit Zufriedenheitsurteilen zeigt sich ein sehr hoher Anteil an resignativ Zufriedenen unter den Kunden mit Wechselabsicht. Diese latente Abwanderungsgefahr drückt sich auch in der sehr geringen Weiterempfehlungsquote aus.

	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n)			
	Nicht-Wechsler <u>mit</u> <u>Wechselabsicht</u>		Nicht-Wechsler <u>ohne</u> <u>Wechselabsicht</u>	
	1996 (n=91)	2002 (n=94)	1996 (n=430)	2002 (n=442)
Gesamt- zufriedenheit				
Unzufriedene	0,0	2,1	1,2	1,5
Resignativ Zufriedene	76,7	75,5	38,6	41,9
Zufriedene	23,3	22,4	60,2	56,6
Weiterempfehlung: Ja	36,3	49,4	91,5	89,6

Tabelle 6: Zufriedenheit und Nicht-Wechsler mit und ohne Wechselabsicht

Die Ergebnisse zeigen zwar - durchaus marktüblich - praktisch keine Unzufriedenen, jedoch erlaubt die hier vorgenommene Differenzierung einen ersten tieferen Einblick dergestalt, dass der gemeinhin vermittelte pauschale Zufriedenheitseindruck täuscht. Tabelle 7 dokumentiert zusätzlich, dass innerhalb der Gruppe der Nicht-Wechsler mit einer Wechselabsicht diejenigen Bankkunden deutlich überproportional zu den resignativ Zufriedenen zählen, die bereits „schleichend“ mit einem Wechsel bei einzelnen Finanzdienstleistungen begonnen haben. Hier besteht konkrete Abwanderungsgefahr.

	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n)			
	Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht und <u>teilweisem Wechsel</u>		Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht und <u>definitiv keinem Wechsel</u>	
	1996 (n=45)	2002 (n=54)	1996 (n=46)	2002 (n=40)
Gesamt- zufriedenheit				
Unzufriedene	0,0	3,7	0,0	0,0
Resignativ Zufriedene	86,7	79,6	66,7	70,0
Zufriedene	13,3	16,7	33,3	30,0

Tabelle 7: Zufriedenheit und Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht

Ein Blick auf die genannten Gründe, (noch) keinen Wechsel vorgenommen zu haben (Tabelle 8), offenbart, dass der wesentliche Hinderungsgrund neben dem generellen Aufwand („Wechsel zu aufwendig“) entweder in persönlichen oder in monetären Aspekten liegt.

Gründe für den Nicht-Wechsel	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n, Mehrfachnennungen)			
	Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht und <u>teilweisem Wechsel</u>		Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht und <u>definitiv keinem Wechsel</u>	
	1996 (n=45)	2002 (n=54)	1996 (n=46)	2002 (n=40)
Wechsel zu aufwendig	57,8	64,5	58,7	57,5
Wechsel zu teuer	20,0	31,5	28,3	20,0
Persönliche Bekanntheit von Mitarbeitern	31,1	31,5	21,7	30,0
Keine andere Bank am Ort	4,4	1,9	0,0	12,5
Bevorzugte Bank nicht am Ort	8,9	9,3	17,4	12,5
Sonstige Gründe	20,0	20,4	19,6	32,5

Tabelle 8: Gründe für den Nicht-Wechsel und den „schleichenden“ Wechsel

Während der „schleichende“ Wechsel durch die persönliche Bekanntheit bzw. Vertrautheit mit Mitarbeitern der Hauptbankverbindung oder Aufwandsaspekte stärker gehemmt wird und ggf. der komplette Wechsel verhindert wurde, werden die Kunden mit Wechselabsicht aber ohne definitiven Wechsel zusätzlich durch mangelnde Alternativen von einem potentiellen Wechsel abgehalten.

Dagegen dominieren bei den Wechslern, die nicht aus Gründen des Umzugs ihre Hauptbankverbindung gewechselt haben, neben den schlechten Konditionen in allen Leistungsbereichen, die mangelnde Qualität des Personals die Wechselgründe (Tabelle 9). Technikbezogene Gründe spielen eine untergeordnete Rolle.

Zwischen denjenigen Kunden, die ihre Hauptbankverbindung ganz gewechselt haben, und solchen Klienten, die einen Teil der Leistungen bei ihrer früheren Hauptbankverbindung als Nebenbankverbindung weiter nutzen, besteht kein wesentlicher Unterschied in der Struktur der Wechselgründe. Allerdings legen die „vollständigen“ Wechsler ein (deutlich) höheres Gewicht auf die Personalqualität, während die Wechsler mit nur teilweisem Wechsel in ihrem Wechselverhalten eher durch die schlechten Konditionen motiviert sind. In 2002 werden im Vergleich zu 1996 Aspekte der Personalqualität deutlich häufiger benannt. Hierfür kann z.B. der Umgang mit markt-orientierten Anlageerfahrungen eine Rolle spielen.



Gründe für den Wechsel	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n, Mehrfachnennungen)			
	Wechsler ohne Umzug und <u>teilweiser Wechsel</u>		Wechsler ohne Umzug und <u>vollständiger Wechsel</u>	
	1996 (n=57)	2002 (n=51)	1996 (n=100)	2002 (n=125)
Niedrige Anlagezinsen	31,6	15,7	13,0	12,0
Hohe Kreditzinsen	19,3	13,7	25,0	20,0
Hohe Kontoführungsgebühren	47,4	41,2	41,0	41,6
Häufige Ausführungsfehler	8,8	1,6	8,0	10,4
Ungenügende Beschwerdebehandlung	8,8	11,8	11,0	18,4
Lange Wartezeiten an der Kasse	8,8	0,0	7,0	10,4
Kein Telefon Banking	0,0	0,0	2,0	4,0
Kein Home Banking	5,3	2,0	2,0	4,0
Kein Mobile Banking	-	0,0	-	2,4
Ungünstige Öffnungszeiten	8,8	9,8	7,0	10,4
Keine Beratung außerhalb der Öffnungszeiten	0,0	4,0	2,0	4,0
Geringe Anzahl von Filialen	5,3	4,0	9,0	13,6
Wenige SB-Geräte	3,5	2,0	7,0	7,2
Unfreundliches Bankpersonal	12,3	17,6	39,0	31,2
Falsche/schlechte Beratung	22,8	29,4	32,0	32,8
Schlechtes Ansehen der Bank	5,3	2,0	3,0	4,8
Sonstige Gründe	26,3	35,3	26,0	31,2

Tabelle 9: Gründe für den Wechsel bzw. den teilweisen Wechsel ohne Umzug als Grund

Die bisherigen Analysen und ihre Ergebnisse münden in einem abschließenden Analyseschritt in eine Untersuchung der bereits angesprochenen **Bindungsintensität** und der Zufriedenheit in einzelnen Bankengruppen der Hauptbankverbindung. Gleichzeitig wird der Zeitvergleich zwischen 1996 und 2002 gezogen. Abbildung 1 gibt zunächst die Anteile der Zufriedenen, resignativ Zufriedenen und der Unzufriedenen in der Klientel der Bankengruppen an (ohne Direktbanken, die als **Hauptbankverbindung** keine Rolle spielen). Die Ergebnisse zeigen zumindest für Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken ein relativ homogenes Bild in 1996, welches sich in 2002 aufzulösen beginnt. Während der Anteil der Zufriedenen unter den Großbankenkunden deutlich von 52% auf 43% zurückgeht, fällt dieser bei den Genossenschaftsbanken nur leicht. Die Sparkassenklientel weist sogar einen leicht höheren Anteil Zufriedener auf. Der Anteil der Zufriedenen an den Postbankkunden nimmt deutlich zu, allerdings von einer relativ geringen Basis aus. Die überproportionale Steigerung des Anteils Zufriedener bei den Kunden sonstiger

Banken ist vor allem den Sparda-Banken zuzuschreiben. Insgesamt hat sich der Anteil Unzufriedener auf sehr niedrigem Niveau verdoppelt.

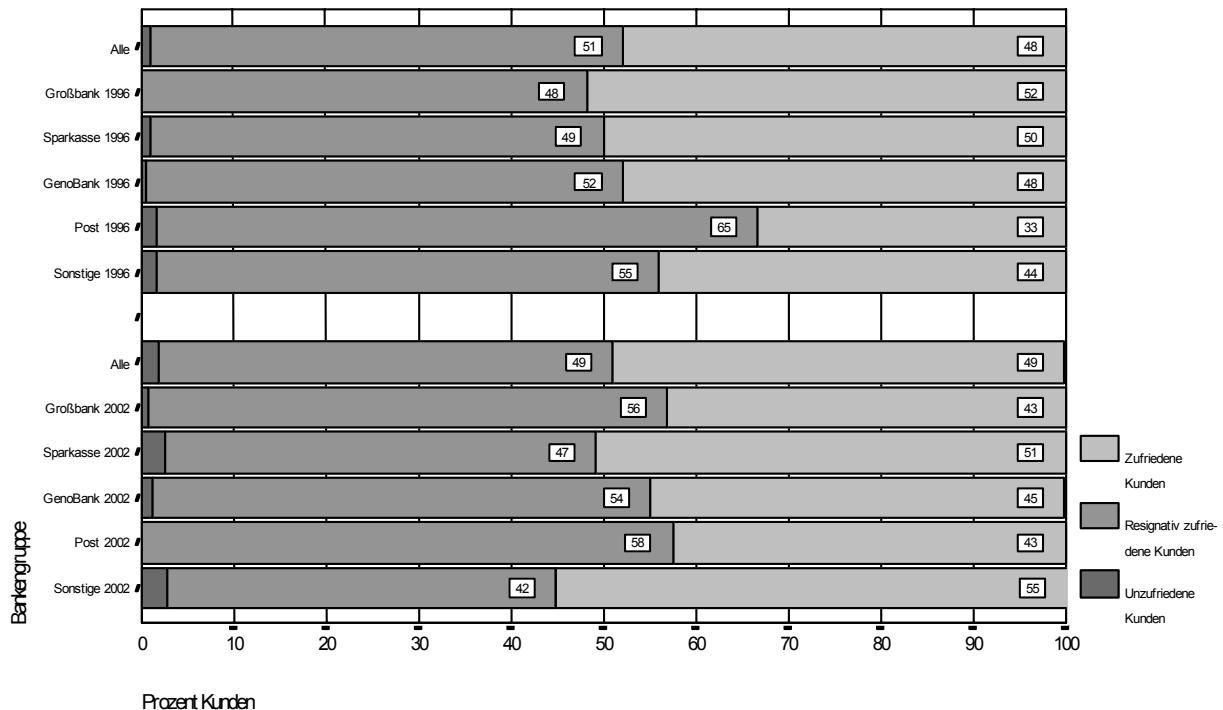


Abbildung 1: Zufriedene, resignativ zufriedene und unzufriedene Kunden und Bankengruppen 1996 und 2002

Entsprechend der bereits eingangs der Analyse erörterten Aspekte erlauben die detaillierten Analysen zur Wechselbereitschaft und zur Abwanderungsgefahr eine klarer differenzierende Untersuchung für die Bankengruppen. Hierfür werden aus den sechs diskutierten Kundengruppen insgesamt vier Typen abgeleitet, die eine Aussage zur Bindungsintensität erlauben (s.o. zu Beginn des Abschnitts):

- **Stabile Beziehungen** umfassen den Kundenkreis, der keine Wechselabsicht artikuliert und auch tatsächlich nicht zu wechseln begonnen hat.
- **Noch stabile Beziehungen** werden solchen Bankkunden zugeschrieben, die zwar keine Wechselabsicht äußern, jedoch trotzdem „schleichend“ mit einem teilweisen Wechsel begonnen haben.
- **Beziehungen mit latenter Wechselgefahr** liegen vor, wenn
  - eine Wechselabsicht angegeben wird, aber noch kein Wechsel begonnen wurde, oder
  - ein Wechsel ohne Umzugsmotiv durchgeführt und die alte Verbindung ganz aufgegeben wurde.
- **Beziehungen mit konkreter Abwanderungsgefahr** liegen schließlich vor, wenn
  - eine Wechselabsicht artikuliert wird und auch ein Wechsel (teilweise) begonnen wurde, oder

- ein Wechsel ohne Umzugsmotiv durchgeführt und die alte Verbindung nur teilweise aufgegeben wurde.<sup>5</sup>

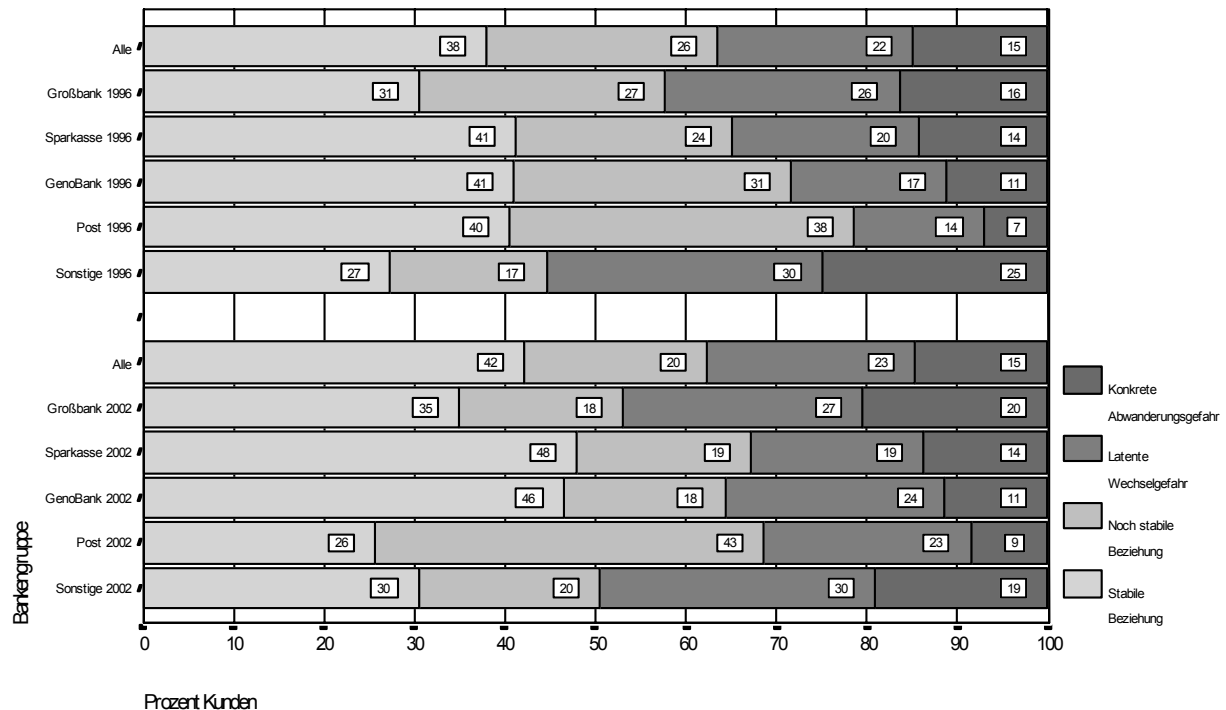


Abbildung 2: Kunden unterschiedlicher Bindungsintensität und Bankengruppen 1996 und 2002

Abbildung 2 zeigt hierzu die Aufteilung innerhalb der jeweiligen Klientel der Bankengruppen für die Jahre 1996 und 2002. Bereits für 1996 zeigt sich ein heterogenes Bild, welches sich für 2002 nochmals zum Teil deutlich verschiebt. Großbanken weisen mit zusammen 42% das größte Potential wechselbereiter (26%) oder abwanderungsgefährdeter (16%) Kunden auf, welches in 2002 gegen den Markttrend in beiden Kategorien auf insgesamt 47% steigt. Den Sparkassen gelingt es dagegen sogar, den Anteil wechselbereiter Kunden leicht zu reduzieren, während die Genossenschaftsbanken bei den latent wechselgefährdeten Kunden dem Trend der Großbanken folgen. Gleichzeitig nimmt insgesamt der Anteil stabiler Beziehungen zu, am deutlichsten bei den Sparkassen. Diese Entwicklung geht u.a. mit einer Reduzierung der noch stabilen Beziehungen einher. Hierzu gegenläufig entwickelt sich die Klientel der Postbank, die einen dramatischen Einbruch bei stabilen Kundenbeziehungen zeigt und das Potential der Wechselbereiten deutlich erhöht.

Der Vergleich der beiden Abbildungen zeigt gleichzeitig die Notwendigkeit differenzierender Analysen zur Zufriedenheit auf. Während aus Abbildung 1 noch ein gewisser Gleichklang abzulesen ist, offenbart Abbildung 2 deutlich verschiedene Strukturen. Ferner werden die Veränderungen in der Zufriedenheitsstruktur von 1996 nach 2002 u.a. mit den Veränderungen der Bindungsintensitäten erklärbar.

<sup>5</sup> Im Unterschied zum Wechsel mit der kompletten Aufgabe der Bankverbindung wird hier eher eine konkrete Abwanderungsgefahr gesehen, da der Wechsel noch nicht ganz vollzogen worden ist.

## 7 Zusammenfassung

Die Studie setzte sich zum Ziel, eine empirische Antwort zur Wechselbereitschaft und Abwanderungsgefahr aus scheinbar stabilen Haus- bzw. Hauptbankverbindungen zu geben. Hierbei standen die zu differenzierenden Wechselgründe genauso im Blickpunkt wie die möglichen Gründe, einen Wechsel nicht zu vollziehen, obwohl Wechselanlässe bestehen.

Darüber hinaus wurde zusätzlich hinterfragt, ob nicht trotz der Intention von Kunden, aus wohldefinierten Gründen einen Wechsel zu vermeiden, ein teilweiser („schleichender“) Wechsel in einzelnen Produkten stattfindet, auch wenn nach außen in die Verbindung zum Finanzdienstleister Zufriedenheit und Nicht-Wechsel signalisiert wird. Die Analysen wurden ergänzt um Untersuchungen zu Art und Umfang der Nutzung von Haupt- und Nebenbankverbindungen.

Die Ergebnisse zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Zufriedenheit und der Anzahl der Nebenbankverbindungen und der bei diesen genutzten Produkte auf.

In einer differenzierenden Analyse lassen die resignativ Zufriedenen trotz ihres grundsätzlich positiven Votums über die Hausbank eine deutlich erhöhte Wechselabsicht erkennen. Darüber hinaus erscheinen sie erheblich abwanderungsgefährdet, da sie deutlich häufiger Nebenbankverbindungen mit typischen Cross-Selling-Produkten belegen.

Dies gilt insbesondere für diejenigen Bankkunden, die zwar grundsätzlich einen Wechselanlass sehen, jedoch aufgrund bestimmter Faktoren wie monetärem Aufwand, persönlicher Bekanntheit oder einem Mangel an Alternativen einen Wechsel ihrer Hauptbankverbindung noch nicht vollzogen haben. Wesentliche Wechselgründe liegen nicht nur im Konditionenbereich, sondern sehr deutlich auch im Feld der Personalqualität und der Beratung.

Die Analysen zur Bindungsintensität zeigen zunächst deutlich, dass diese einer selbst über 30 Items differenziert erhobenen Zufriedenheit überlegen ist, weil u.a. Wechsel- und Nicht-Wechsel-Gründe auch auf Investments und mögliche Alternativen Bezug nehmen. Zwar deuten sich auch in der Zufriedenheitsuntersuchung Änderungen im Verhalten der Bankkunden an, jedoch offenbaren erst die detaillierten Analysen zur Kundenbindung in sechs bzw. vier Kategorien den „Seelenzustand“ der Bankkunden. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen genauso wie im Zeitvergleich 1996 und 2002.

## Literatur

- Bergmann, M. (1997), Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, Knapp-Verlag, Frankfurt  
 Bruggemann, H. / Großkurth, P. / Ulrich, E. (1975), Arbeitszufriedenheit, Bern  
 Bruhn, M. (2000), Kundenerwartungen – Theoretische Grundlagen, Messung und Managementkonzept, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70, 1031-1054  
 Buhl, H.U. / Visser, V. / Will, A. (1998), Virtualisierung des Bankgeschäftes; in: Weinhardt, C. et al. (Hrsg.), Informationssysteme in der Finanzwirtschaft, Springer-Verlag, Heidelberg, 73-89  
 Dichtl, E. / Müller, S. (1986), Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als messtechnisches Problem in der Absatzforschung, Marketing ZFP 8, 233-236  
 Hässig, L. (2001), Plötzlich wurde es ruhig am Ende der Leitung, Süddeutsche Zeitung, Nr. 209, 11. September, 24

- Herrmann, A. / Johnson, M.D. (1999), Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 51, 579-598
- Herrmann, A. / Thurm, M. (2000), Customer Relationship Marketing, Controlling, Heft 10, 469-475
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (1999), Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Die Betriebswirtschaft 59, 174-195
- Kundenmonitor 2000 (2001), Cross-Buying-Bereitschaft weiter gesunken, bank und markt, Heft 2, 28-31
- Lingenfelder, M. / Schneider, W. (1991), Die Kundenzufriedenheit, Marketing ZFP 13, 109-119
- Lohmann, F. (1997), Loyalität von Bankkunden, DUV, Wiesbaden
- Müller, S. (1998), Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden; in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, Beck-Verlag, München, 197-218
- o.V. (2000), Mit Banken zufrieden, Die Bank, Heft 11, 742
- Oehler, A. (1990), Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft der Universalbanken, Poeschel-Verlag, Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Neue Folge Bd. 80, Stuttgart
- Oehler, A. (1998), Kundenorientierte Organisationsstrukturen in Filialbanken - Grundlegende Realisierungsvoraussetzungen und Implementierungsprobleme; in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, Beck-Verlag, München, 255-287
- Oehler, A. (2000), Overbanking in Deutschland?, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 53, 332
- Oehler, A. (2001), Seitensprung oder mehr – wie monogam sind zufriedene Bankkunden; in: BAFIFO — Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung, Nr. 16, Diskussionsbeiträge des Lehrstuhl für BWL, insbes. Finanzwirtschaft, Universität Bamberg
- Oehler, A. (2002), Behavioral Finance, verhaltenswissenschaftliche Finanzmarktforschung und Portfoliomanagement; in: Kleeberg, J. / Rehkugler, H. (Hrsg.), Handbuch des Portfoliomanagement, 2. Aufl., Uhlenbruch-Verlag, Bad Soden 2002, S. 843-870
- Oehler, A. (2003a), „Only you“? – Marktanteile und Migration im Privatkundengeschäft. Erhebliche Unterschiede zwischen den Bankengruppen (erscheint demnächst)
- Oehler, A. (2003b), Wettbewerb im Privatkundengeschäft (erscheint demnächst)
- Oehler, A. / Heilmann, K. / Läger, V. / Oberländer, M. (2003), Coexistence of Disposition Investors and Momentum Traders in Stock Markets: Experimental Evidence, Journal of International Financial Markets, Institutions & Money 13, 503-524
- Schütze, R. (1992), Kundenzufriedenheit, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Spiegel (1990), Soll & Haben 3, Spiegel-Verlag, Hamburg
- Spiegel (1996), Soll & Haben 4, Spiegel-Verlag, Hamburg
- Spiegel (2000), Soll & Haben 5, Spiegel-Verlag, Hamburg
- Stauss, B. (1999), Kundenzufriedenheit, Marketing ZFP 21, 5-24
- Stauss, B. / Neuhaus, P. (1995), Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße des Total Quality Management; in: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 575-609
- Stauss, B. / Neuhaus, P. (1996), Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden, Marketing & Management 40, 129-133
- Stockmann, C. (1998), Die virtuelle Bank; in: Weinhardt, C. et al. (Hrsg.), Informationssysteme in der Finanzwirtschaft, Springer-Verlag, Heidelberg, 91-104